

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE
COMUNICACIÓN PARA LA PYME PANI LIMITADA.**

KEVIN CAMILO GONZÁLEZ LARGO

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
PROGRAMA COMUNICACIÓN SOCIAL-PERIODISMO
SANTIAGO DE CALI
2013**

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE
COMUNICACIÓN PARA LA PYME PANI LIMITADA**

KEVIN CAMILO GONZÁLEZ LARGO

**Pasantía Institucional para optar al título de
Comunicador social – Periodista**

**Director
LORENA MENESES
Comunicadora social – Periodista**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
PROGRAMA COMUNICACIÓN SOCIAL-PERIODISMO
SANTIAGO DE CALI
2013**

Nota de Aceptación

**Aprobado por el comité de Grado
en cumplimiento de los
requisitos exigidos por la
Universidad Autónoma de
Occidente para optar al título de
Comunicación social - Periodista**

PATRICIA JARAMILLO

Jurado

MARIA LUCRECIA ROMERO

Jurado

Santiago de Cali, 27 de agosto DE 2013

CONTENIDO

RESUMEN	9
INTRODUCCIÓN	10
1PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	12
1.1DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA	12
2ANTECEDENTES	16
2.1DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA QUE ORIENTÓ EL TRABAJO DE LAPASANTÍA	16
2.2FORMULACIÓN DEL PROBLEMA O PREGUNTA PROBLEMA	17
3.OBJETIVOS	18
3.1.OBJETIVO GENERAL	18
3.2.OBJETIVOS ESPECIFICOS	18
4.INTERES DE LA PASANTÍA	19
4.1.¿CUÁL FUE EL INTERES ACADÉMICO QUE TUVO LA PASANTÍA PARA EL ESTUDIANTE?	19
4.2.¿CUÁL FUE EL INTERES PROFESIONAL QUE TUVO LA PASANTÍA PARA EL ESTUDIANTE?	19
4.3.¿CUÁL FUE EL INTERES LABORAL QUE TUVO LA PASANTÍA PARA EL ESTUDIANTE?	19
4.4.INTERES Y APOORTE PRODUCTIVO PARA LA ORGANIZACIÓN DONDE SE DESARROLLÓ LA PROPUESTA	20
5.MARCOS DE REFERENCIA	21
5.1.MARCO CONTEXTUAL	21
5.2.MARCO TEÓRICO	23
5.2.1.El concepto de comunicación..	23

5.2.2.Ccomunicación en las organizaciones	24
5.2.3.Principios básicos de la comunicación organizacional	25
5.2.4.LA INDUSTRIA Y LA PRENSA	27
5.2.5.LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA	29
5.2.6.LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA MANO DE LA	30
COMUNICACION ESTRATEGICA	
5.2.7.las herramientas de investigación.”	32
5.2.8.Acciones y herramientas de la comunicación interna	33
6.METODOLOGÍA	35
6.1.DESARROLLO DEL PLAN METODOLOGICO QUE TUVO LA	35
PASANTÍA	
6.1.1.¿Qué se cumplió de lo pactado y cómo?	37
6.1.2.¿Qué no se cumplió y por qué?	38
6.1.3.¿Qué técnicas y herramientas utilizó?	38
6.1.4. ¿Qué procedimientos fueron utilizados para cumplir con la pasantía?.	38
6.2. RESULTADOS	39
6.3. PRODUCTOS GENERADOS A PARTIR DE LA PROPUESTA	48
6.3.1. PLAN ESTRATEGICO DE COMUNICACIÓN “PANI BIEN COMUNICADO”	48
6.3.2. Cartelera	52
6.3.3. Reuniones para comunicar las acciones positivas. E	54
6.3.4. boletín informativo.	54
7. CRONOGRAMA	57

8. RECURSOS	58
8.1. TALENTO HUMANO	58
8.2. RECURSOS FISICOS	58
8.3. RECURSOS FINANCIEROS	58
9. CONCLUSIONES	59
10. RECOMENDACIONES	60
BIBLIOGRAFÍA	61

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1 Datos Administrativos.	22
Cuadro 2 Personal que participará en la pasantía grupo 1	23
Cuadro 3 Personal que participará en la pasantía grupo 2	23
Cuadro 4 Encuesta	39
Cuadro 5 Cuestionario.	47
Cuadro 6 plan estratégico de comunicación „Pani bien’ comunicado	51
Cuadro 7 Cronograma.	57

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
FIGURA 1 ORGANIGRAMA DE PANI LTDA.....	13
FIGURA 2 GRÁFICO PARTICIPACIÓN POR EMPRESAS EN LAS VENTAS DE PAN INDUSTRIAL EN SUPERMERCADOS PARA EL SUROCCIDENTE COLOMBIANO	21
FIGURA 3 MODELO DE LAS CINCO “ÍES”	31
FIGURA 4 METODOLOGÍA	37
FIGURA 5 GRÁFICO PRIMERA PREGUNTA.....	40
FIGURA 6 GRÁFICO SEGUNDA PREGUNTA	41
FIGURA 7 GRÁFICO TERCERA PREGUNTA	41
FIGURA 8 GRÁFICO CUARTA PREGUNTA	42
FIGURA 9 GRÁFICO QUINTA PREGUNTA	43
FIGURA 10 GRÁFICO SEXTA PREGUNTA.....	43
FIGURA 11 SÉPTIMA PREGUNTA	44
FIGURA 12 GRÁFICO OCTAVA PREGUNTA	45
FIGURA 13 GRÁFICO NOVENA PREGUNTA.....	45
FIGURA 14 GRÁFICO DÉCIMA PREGUNTA	46

RESUMEN

Esta pasantía se llevó a cabo en la pyme PANI LTDA, en la ciudad de Cali, empresa dedicada a la producción de pan industrial, que se comercializa en los diferentes almacenes de cadena del departamento del Valle del Cauca. Cuenta con una trayectoria de 29 años en el mercado.

Con esta pasantía se diagnosticaron los problemas de comunicación interna que existían en la empresa, para diseñar el mejor plan estratégico de comunicación para resolverlos.

Para el cumplimiento del objetivo general de esta pasantía, se utilizaron herramientas de investigación como encuesta, observación participante, entrevista; con el fin de lograr el diseño y la implementación de un plan de comunicación que contribuyera con el desarrollo integral de la empresa.

Durante los cuatro meses que duró la pasantía se logró identificar las necesidades de comunicación de los colaboradores de PANI LTDA. permitiendo realizar un plan estratégico a la medida de estas necesidades.

Finalmente se logró el diseño y la implementación de piezas comunicativas, que son el cuerpo del plan estratégico de comunicación, con periodicidad establecida de acuerdo al flujo informativo de la empresa y adaptándose a las necesidades de los colaboradores.

Palabras Claves: Pan, comunicación interna, plan estratégico, diseño e implementación

INTRODUCCIÓN

La Comunicación efectiva dentro de las organizaciones contribuye al éxito en sus operaciones. La forma en la que se comunican todas las jerarquías determina en gran parte el logro de objetivos y el cumplimiento de metas.

Toda empresa tiene una cultura organizacional propia que la identifica, le da características especiales y le da una imagen única, por esta razón es importante consolidar la cultura de la empresa ya que esta integra las actitudes hacia metas comunes.

Actualmente las organizaciones buscan fortalecer las relaciones entre sus miembros, por medio del uso de diferentes herramientas de comunicación que los integre e informe, para también fortalecer su cultura organizacional y promover su apropiación. Cuando no se cuenta con una gestión adecuada en el área de comunicación las empresas suelen tener problemas para afrontar los retos que se presentan diariamente. En este orden de ideas se pretende con el siguiente proyecto vincular a PANI LTDA. en un nuevo proceso de fortalecimiento de su cultura organizacional a través de un plan estratégico de comunicación; en la actualidad se puede evidenciar una falta de articulación entre la información y los diferentes equipos de trabajo, posiblemente esto se deba a la carencia de medios, herramientas y planes de comunicación adecuados. Por otra parte la organización no cuenta con un área de comunicación, ni personal que pueda desempeñar dichas funciones.

Por este motivo, la empresa acoge este proyecto y trabajo de pasantía con el objetivo de afrontar la problemática comunicacional. Se pretende también contribuir al mejoramiento del clima organizacional investigando en qué medida los miembros de PANI LTDA. conocen sus necesidades de comunicación y su cultura corporativa. El desarrollo de esta propuesta generó las herramientas de comunicación más adecuadas para la solución de los problemas mencionados, en concordancia con los objetivos que se plantearon.

Por medio del método de observación y la realización de una encuesta y una entrevista es posible determinar la brecha comunicacional, entre lo que se debería informar y la información que se maneja actualmente. En efecto esta metodología permitió determinar cuál es la herramienta comunicacional más adecuada.

El trabajo de investigación y el plan estratégico de comunicación que se realizó en PANI LTDA, puso en evidencia las debilidades y fortalezas con

las que cuenta, ya que estas técnicas empleadas permitieron un contacto directo con los miembros y colaboradores internos.

1 PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

1.1 DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

PANI LTDA. fue fundada en 1984 por los hermanos Hernán Rebolledo, Ingeniero Químico y Lisandro Rebolledo, Administrador de Empresas, que unieron sus conocimientos y experiencias profesionales, con el objetivo de iniciar una empresa productora de pan a nivel industrial, que se distinguiera por su calidad, innovación y presentación, orientándola básicamente a la venta en supermercados.

Después de un lento pero firme crecimiento, a los dos años la empresa ya se había consolidado haciéndose necesario trasladarse a un local adecuado, financiándose con préstamos bancarios, usando como garantía las casas de los socios para poder adquirir maquinaria de segunda que permitiera independizar la producción. La amplitud de la nueva sede originó como consecuencia un incremento en el nivel de producción, ventas y de empleados.

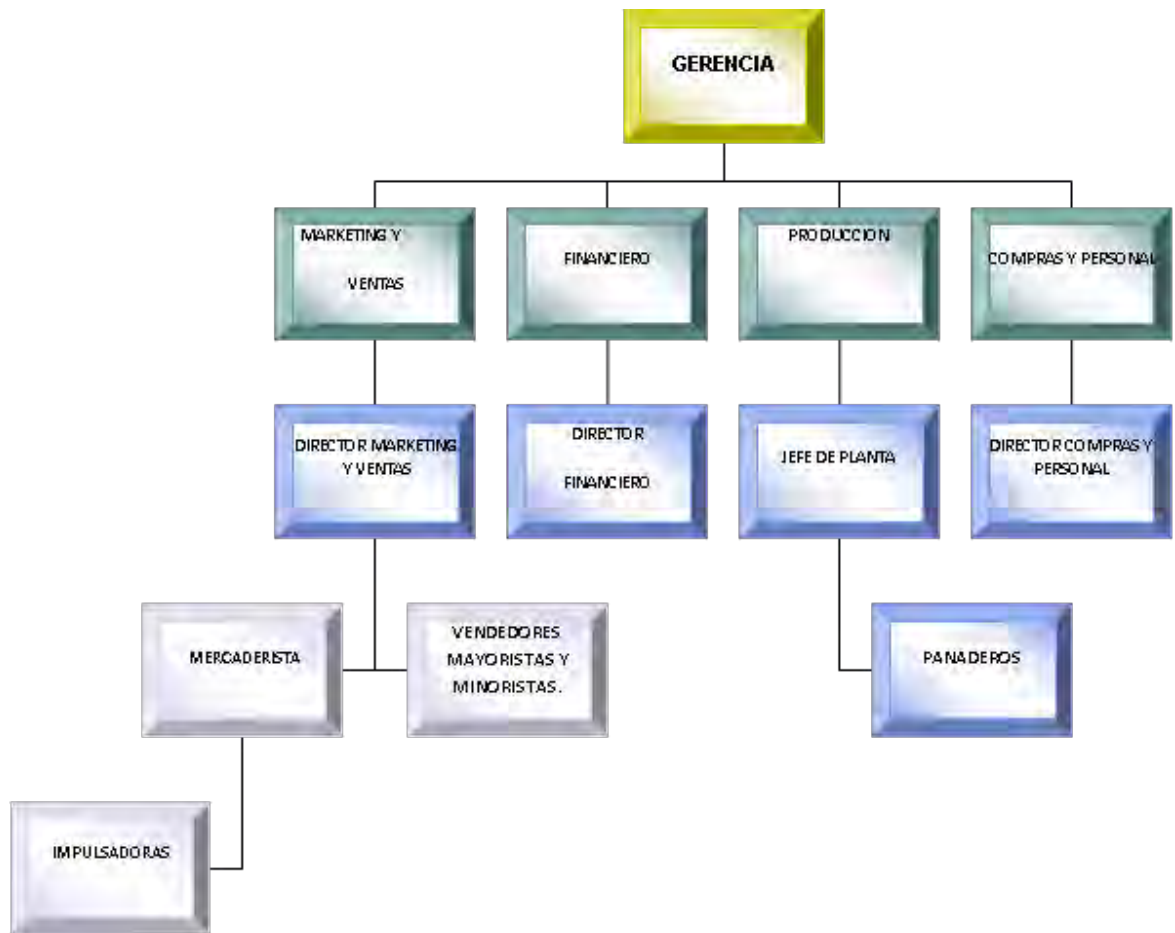
A principios de los años 90, desarrollaron dos nuevos productos Panitos, un pan pequeño y suave y el Pan Italiano un pan aliñado de tajada gruesa que le dieron el empuje necesario a la empresa catapultando su desarrollo y mejorando notablemente su infraestructura de producción y ubicándola dentro de las empresas regionales más importantes del suroccidente Ver Figura 1.

Actualmente la empresa cubre 5 departamentos, tiene más de 2800 puntos de venta, cuenta con 100 trabajadores directos, labora en tres turnos diarios con una capacidad del 90%, está afiliada a ACOPI. Se encuentra en todos los supermercados de la región, siendo líder en su línea de productos, apoya a la industria Vallecaucana comprándole el 98% de sus insumos y mirando con optimismo el futuro del Valle del Cauca y de Colombia¹.

¹REBOLLEDO YEPES, Enrique. Plan de mercadeo estratégico para incrementar las ventas de productos integrales de la empresa Pani Ltda. Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Departamento de ciencias administrativas, 2008

🚦 PANI LTDA.se organiza de la siguiente forma:

Figura 1 Organigrama de Pani Ltda.



Fuente: información interna de Pani Ltda.

Portafolio de productos:

Panes blancos:

- Pan pulman aliñado
- Pan aliñado italiano
- Tigre pan
- Panecillos panitos
- Petits pan cacho
- Pani Burger
- Pani Hot Dogs
- Paneto
- Minipanis
- Pan Brioché

- Mini Brioché

Panes Integrales:

- Pan Integral Doble fibra
- Panecillos integrales
- Paneto integral
- Tostadas Integrales
- Pan integral fibra

Al interior de PANI LTDA. Existen políticas organizacionales que se reflejan en:

- **Misión.**

Producir y comercializar pan con los estándares que satisfagan a nuestros consumidores, ofreciendo productos innovadores, frescos, de exquisito sabor y de excelente calidad. Crecer en forma sostenida y racional, aportando al desarrollo de la industria nacional.

Generar beneficios para los socios, sus empleados y la comunidad a través de la eficiencia de los procesos productivos y de comercialización.

Conformar un equipo humano capaz, con principios sólidos éticos, comprometido con la empresa y orientado al servicio de sus consumidores.

- **Visión.**

En el año 2013 la empresa tiene definido establecerse como líder en los mercados en que participa. Contribuir al desarrollo de la industria nacional buscando que nuestros productos y marcas sean reconocidos por su calidad, innovación y precio justo.

Tener presencia a nivel nacional, ser reconocida por sus prácticas y actitudes alineadas con la ética y valores humanos. El equipo humano que trabaje en PANI LTDA. se comprometerá con los objetivos de la empresa y sus valores, encontrará un adecuado ambiente de trabajo para

él y sus compañeros, y su compromiso con elaborar productos de la mejor calidad.

- **Valores corporativos**

Persona: vemos al otro como persona nunca como instrumento

Equipo: trabajamos en equipo para sumar esfuerzos y multiplicar logros

Calidad: ofrecemos productos de calidad superior

Rentabilidad: obtención de resultados para seguir creciendo

2 ANTECEDENTES

2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA QUE ORIENTÓ EL TRABAJO DE LA PASANTÍA

Dentro de PANI LTDA. existe un desarrollo comunicativo incipiente que hace que los procesos comunicativos se lleven a cabo a través de medios informales como: conversaciones de pasillo, carteleras con comunicación extra oficial, rumores y sus demás variaciones donde la comunicación verbal adquiere una dimensión única en la transmisión de los mensajes.

Dado que los canales de comunicación son informales, los mensajes que se transmiten pueden llegar a ser poco confiables, desactualizados, carentes de veracidad, descontextualizados o distorsionados. Esto puede interferir con el desempeño efectivo de las actividades por parte de sus colaboradores.

Usualmente la información de carácter general se queda en la gerencia y en el área administrativa, sin que la parte operativa logre tener acceso a dicha información, lo que genera descontento, rumores y suposiciones al interior de la organización.

Los trabajadores necesitan estar informados para sentirse parte activa de la organización y que la participación reciba un adecuado reconocimiento.

Sin embargo esto no sucede al interior de PANI LTDA. en todos sus niveles organizacionales (gerencia, área administrativa, área de producción) por lo que la comunicación no cumple al 100% su papel de incrementar la posibilidad de participación, favorecer las iniciativas e incentivar la creatividad.

Es importante mencionar que un correcto proceso de comunicación contribuye a la mejora de la calidad de vida laboral y a la calidad del producto, al aumento de la productividad y el incremento de la competitividad. Genera un espacio en el que tanto empleados como directivos logran concatenar la información por medios efectivos. En consecuencia se hace cada vez más necesaria la planificación de los medios de comunicación y el uso adecuado en las estrategias de comunicación, de tal modo que condicionen una óptima eficacia de los mensajes.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA O PREGUNTA PROBLEMA

¿De qué manera se puede diseñar e implementar un plan estratégico de comunicación para mejorar los procesos de comunicación de PANI LTDA?

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar e implementar un plan estratégico de comunicación dentro de PANI LTDA. para mejorar los procesos de comunicación.

3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Segmentar públicos internos lo que permite generar soluciones adaptables a la organización.
- Identificar las necesidades de comunicación de los colaboradores de PANI LTDA. de acuerdo a la segmentación de públicos.
- Conocer las opiniones de los colaboradores internos de PANI LTDA. frente al proceso comunicativo de la organización.
- Realizar cronograma de actividades que conformen el plan estratégico de comunicación que cumpla con las necesidades de comunicación identificadas de acuerdo a los públicos existentes.
- Diseñar productos de comunicación (Afiche, Boletín informativo, Cartelera, reuniones, buzón de sugerencias) de acuerdo a las necesidades de comunicación internas identificadas.

4. INTERES DE LA PASANTÍA

4.1. ¿CUÁL FUE EL INTERES ACADÉMICO QUE TUVO LA PASANTÍA PARA EL ESTUDIANTE?

El interés académico que se tuvo en la pasantía en Pani Ltda, fue cumplir con las metas propuestas y lograr identificar las falencias y a su vez solucionar sus problemas comunicacionales que esta empresa tiene; desde mi conocimiento académico queda demostrado que utilizando y haciendo un riguroso y adecuado ordenamiento de la planeación estratégica, teniendo en cuenta los conceptos de la comunicación organizacional se puede mejorar la comunicación interna de una organización comprobando la capacidad de los comunicadores sociales y periodistas como apoyo indispensable en las empresas.

4.2. ¿CUÁL FUE EL INTERES PROFESIONAL QUE TUVO LA PASANTÍA PARA EL ESTUDIANTE?

El interés profesional en la pasantía dentro de la Pyme PANI LTDA. que llevé a cabo me hizo capaz de enfrentar el entorno competitivo real que se vive en una organización y aun mas en una de estas organizaciones que lleva más de 29 años de fundada, fue posible ver el cambio que poco a poco se va implementando y que se dejó en beneficio para la empresa, ya que se resolvieron situaciones comunicacionales internas y se solucionaron a través de la gestión estratégica adecuadamente planificada y estructurada; esto hace que uno como estudiante avance intelectualmente en temas relacionados de la comunicación organizacional, tema que se ve reflejado en este trabajo de pasantía.

4.3. ¿CUÁL FUE EL INTERES LABORAL QUE TUVO LA PASANTÍA PARA EL ESTUDIANTE?

El interés laboral que tuve en Pani Ltda. se puede evidenciar como comunicador social y periodista desempeñando funciones en comunicación organizacional en donde se realizó un diagnóstico que arrojó soluciones a favor de la organización, reflejada en un plan estratégico de comunicación, diseñando e implementando productos de comunicación interna, haciendo cumplir los objetivos establecidos que desde un principio se pactaron.

4.4. INTERES Y APOORTE PRODUCTIVO PARA LA ORGANIZACIÓN DONDE SE DESARROLLÓ LA PROPUESTA

Dentro de PANI LTDA. se considera importante mantener una comunicación fluida con todo el personal, por esta razón este trabajo de pasantía le ayudó a realizar un diagnóstico de la situación del proceso comunicativo en la actualidad.

El principal interés se centró en determinar las debilidades comunicativas con su público interno y diseñar la estrategia adecuada para mejorar. El utilizar la comunicación como herramienta de gestión ayudó a promover un modelo de comunicación transversal entre sus miembros.

5. MARCOS DE REFERENCIA

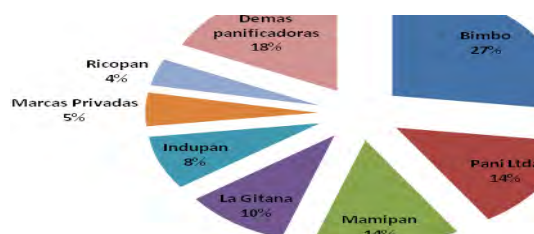
5.1. MARCO CONTEXTUAL

PANI LTDA. fundada en 1984 por los hermanos Hernán Rebolledo, Ingeniero Químico y Lisandro Rebolledo, Administrador de Empresas, que unieron sus conocimientos y experiencias profesionales, con el objetivo de iniciar una empresa productora de pan a nivel industrial, orientándola básicamente a la venta en supermercados. Actualmente la empresa cubre 5 departamentos (Valle del Cauca, Cauca, Quindío, Risaralda, Caldas); tiene más de 2800 puntos de venta, cuenta con 100 trabajadores directos, labora en tres turnos diarios con una capacidad del 90% y está afiliada a ACOPI Valle del Cauca.

Se encuentra ubicada en la comuna 9 de la ciudad de Cali, en el Barrio Obrero caracterizado por incluir dentro de sus linderos barrios tradicionales como Alameda, Junín, Sucre, entre otros. La mitad de sus barrios pertenecen al centro de la ciudad, identificada por su ubicación de mayor concentración comercial, de comercios informales y de bodegas.

Dentro del mercado del pan industrial PANI LTDA. es la segunda empresa más importante del sector con el 14% del total de las ventas en los supermercados del suroccidente colombiano, como se aprecia en la figura 2. Solamente la supera Bimbo. Una empresa de este tipo debe consolidar un Plan de Comunicación con perspectivas de mediano y largo plazo, identificando a la comunicación interna como una herramienta para el mejoramiento continuo de los procesos.

Figura 2. Gráfico Participación por empresas en las ventas de pan industrial en supermercados para el suroccidente colombiano



Fuente: REBOLLEDO YEPES, Enrique. Plan de mercadeo estratégico para incrementar las ventas de productos integrales de la empresa Pani Ltda. Cali:

Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Departamento de ciencias administrativas, 2008. 42 p.

La propuesta se realizó en el área de publicidad y mercadeo de la empresa PANI LTDA. ubicada en Santiago de Cali, Valle del Cauca, durante el periodo comprendido específicamente entre los meses de noviembre y diciembre de 2012; enero y febrero de 2013.

La empresa PANI LTDA. estuvo dispuesta a partir del mes de noviembre hasta finales del mes de febrero (ocho semanas), para que se realizara la respectiva pasantía institucional y el proceso y desarrollo del proyecto, poniendo a disposición todos los recursos y departamentos que se requirieron para la conclusión de esta.

Durante el desarrollo del plan estratégico de comunicación de Pani Ltda., que buscó optimizar la comunicación interna a través de la aplicación de estrategias, se tuvo contacto continuo con personal previamente seleccionado. Con el fin de recibir informes y avances de la investigación.

Cuadro 1 Datos Administrativos.

Nombre de la empresa	PANI LTDA.
Representante legal	HERNAN REBOLLEDO Y LISANDRO REBOLLEDO
Nombre del director – gerente	LISANDRO REBOLLEDO Y HERNAN REBOLLEDO.
Dirección	CARRERA 11B # 24 – 27
Teléfonos fijos	885.27.22 – 896.10.63
Fax	896.10.63
Ciudad	CALI
Barrio	BARRIO OBRERO
Comuna	COMUNA 9
Email	pani@pani.com.co
Sector	PANIFICADORA INDUSTRIAL
Subsector	ALIMENTOS
Productos	PAN INDUSTRIAL
Numero de empelados	110
Directos	100
Indirectos	10

Cuadro 2 Personal que participará en la pasantía grupo 1

CARGO	NOMBRE
Gerente 1	Hernán Rebolledo Quiñonez.
Gerente 2	Lisandro Rebolledo Quiñonez.
Mercadeo	Enrique Rebolledo Yepes.
Publicidad	Oscar Rebolledo Yepes.

Cuadro 3 Personal que participará en la pasantía grupo 2

CARGO	NOMBRE
Jefe de Turno	Elibert Palencia
Jefe de Planta	Elibert Palencia
Administrador de empresas	Guillermo Rebolledo.
Mercaderistas, impulsadoras, repartidores, formadores, personal aseo, horneros	

5.2. MARCO TEÓRICO

5.2.1. El concepto de comunicación. La comunicación como concepto se ha ido desarrollando a través del tiempo y por lo general ha estado vinculado a la idea de transmisión de información. La palabra proviene del latín *cummunis*, que significa común y que tiene implícito el concepto de comunidad. Por tanto al haber comunicación se supone que existe algo en común como puede ser: una información, un conocimiento o alguna idea. Para lograr entendimiento los individuos deben poseer herramientas adecuadas que permitan el intercambio de significados y sentidos de sujetos concretos donde se construye la individualidad y el conocimiento del mundo.

La comunicación es importante siempre que el mensaje transmitido afecte de alguna manera al que lo recibe. David Berlo, teórico, periodista y escritor estadounidense lo expresa de la siguiente manera: “nuestro objetivo básico en la comunicación es influir en los demás, en resumen, nos comunicamos para influir y para afectar intencionalmente”². Por otro lado, existen autores que ven la comunicación como la transmisión de mensajes e información, de un individuo a otro, “según motivaciones diversas y utilizando elementos de conocimiento que ambos tienen en común”³. Mientras que para algunos autores la comunicación es solamente la transmisión de mensajes e información, para otros la comunicación implica de alguna manera afectar la conducta del receptor.

“La comunicación, más que una ciencia es un proceso que aparece tanto en los niveles cognitivos del individuo como en su acción social”⁴

5.2.2. Comunicación en las organizaciones. La empresa, como organización, es una de las instituciones más arraigadas en la sociedad y uno de sus principales motores. Pero no solo toma una parte activa en la configuración de esa sociedad, sino que, al estar inmersa en ella, se ve influida y condicionada por las características esenciales de esa misma sociedad. Es decir la empresa que quiera sobrevivir a estos tiempos de incertidumbre deberá tener muy en cuenta las características de revolución socio-tecnología a que estamos asistiendo y adaptarse a ellos.

Con el concepto de empresa u organización ahora es importante definir a qué se hace referencia cuando se habla de la comunicación dentro de las organizaciones. Para el doctor y docente en comunicación Horacio Andrade existen tres enfoques principales:

“El primero se entiende como un proceso social: David K. Berlo, uno de los autores más especializados en comunicación, sostenía que la comunicación es el proceso social fundamental. Desde esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y sus diferentes públicos externos.

²BERLO, K. El proceso de la comunicación: Introducción a la teoría y la práctica. Argentina: El Ateneo. Octava reimpresión 1977 p 15

³COSTA, J. La comunicación en acción, informe sobre la nueva cultura de la gestión. Barcelona: Paidós, 1999 p 63

⁴LOZANO, J. Teoría e investigación de la comunicación de masas. México: Pearson Educación, 2007 p 2

El segundo como una disciplina: la comunicación organizacional es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de comunicación dentro de las organizaciones y entre estas y su medio.

Tercero como un conjunto de técnicas y actividades: los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo en la organización sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros y entre la organización y los diferentes públicos que tiene en su entorno.”

En este sentido es posible distinguir dos categorías que depende del público al cual se dirige el mensaje:

- Comunicación interna: se entiende como el conjunto de actividades que realiza la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros. Por medio de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de objetivos organizacionales.
- Comunicación externa: “conjunto de mensajes encaminados a mantener o mejorar relaciones con los públicos externos, promocionar una imagen favorable o promover productos o servicios. Abarca la publicidad y el mercadeo”.

“Hoy más que nunca, la comunicación interna, tiene enormes posibilidades, debido a que la Publicidad Institucional cuesta mucho hay que medir los gastos. Siendo también necesario a nivel interno, realizar un diagnostico de la Cultura Corporativa, para saber cuáles son los principios, valores y necesidades que mueven a los miembros de una organización, con el fin de orientar sus acciones futuras, no existiendo un solo elemento de la vida laboral que no se relacione con los procesos de Comunicación, por eso hay que amalgamarlos bien.” Para este proyecto los esfuerzos se concentraron específicamente en la comunicación interna, dado que este es el soporte básico de la comunicación externa.

5.2.3. Principios básicos de la comunicación organizacional. En este sentido Horacio Andrade en el libro Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica (España: Netbiblio. 1era edición, 2005. Pág. 18-19), presenta algunos postulados básicos de la comunicación, que permiten dimensionar la importancia y alcance del proceso comunicativo.

- “La comunicación es integral

Es decir abarca un gran número de modalidades, todas ellas importantes y presentes en cualquier organización, se describen a continuación.

Comunicación descendente: es aquella comunicación que baja de quienes ocupan lugares superiores en la jerarquía, a los niveles inferiores. Una deficiente comunicación descendente genera quejas, tensiones y sucede que en muchas organizaciones la comunicación descendente es inadecuada e imprecisa.

Comunicación ascendente: es la comunicación que se produce desde el lado de un empleado subordinado hacia los mandos superiores en una empresa. Es comunicación ascendente porque se espera que ésta suba hacia los niveles jerárquicos superiores correspondientes. Entre los canales de comunicación ascendente más comunes están las cajas de sugerencias y reuniones de grupo. De todos modos la gente siempre encuentra la manera de hacerse oír a través de canales ascendentes e inadecuados. Este tipo de comunicación ascendente ofrece a los gerentes retroalimentación e información que puede utilizar para la toma de decisiones, además que alivia las tensiones de los empleados y puede alentar la participación y dedicación en el trabajo.

Comunicación horizontal: normalmente es la comunicación que se produce entre colegas de distintos departamentos y sirve para coordinar trabajos y satisfacer necesidades sociales. Este tipo de comunicación, al carecer de diseño formal en las organizaciones, por lo general lo moderan los administradores de los distintos departamentos que normalmente hay en una empresa.

Comunicación en diagonal: este tipo de comunicación no es muy usado, pero es muy importante cuando los miembros no consiguen comunicarse a través de otros canales. Por ejemplo el gerente financiero necesita hacer algún análisis de venta y pide directamente a ventas los reportes, en vez de hacerlo a través del departamento de mercadeo. Las organizaciones modernas son estructuras malladas y la comunicación en diagonal se estila mucho con la ventaja de ser eficiente en términos de tiempo y esfuerzo en la organización.

Comunicación formal: se genera a través de fuentes o canales oficiales dentro de la organización.

Comunicación informal: es la que utiliza la red no oficial de relaciones interpersonales. Generalmente se da de boca en boca y se suele conocer como “conversaciones de pasillo”, término que resulta muy gráfico para entender su naturaleza.”

- La comunicación es una responsabilidad compartida

Dado que todos los miembros de la organización se comunican, esta acción es responsabilidad de todos, si bien algunos deben jugar un rol más importante por la posición que ocupan o por la información que manejan. Por lo tanto el desarrollo de habilidades de comunicación se ha vuelto una prioridad.

El número de organizaciones que han creado áreas especiales a cargo de comunicadores, es cada vez mayor. La función de estas áreas es brindar apoyo en los procesos comunicativos y hacer que esta responsabilidad compartida se cumpla de forma efectiva. Es importante que el objetivo del área de comunicación dentro de la organización tenga un objetivo definido de forma clara y los roles que cada miembro desempeña dentro de ésta, para aprovecharlos al máximo.

5.2.4. LA INDUSTRIA Y LA PRENSA

En la actualidad en toda empresa o corporación es necesario incorporar dentro de su estructura un departamento o área que se encargue de: controlar, analizar, ejecutar y hacer seguimiento a todas y cada una de las acciones de gestión de la comunicación, que esta organización necesita en su labor diaria, es decir transmitir una buena imagen o identidad de toda su cultura corporativa al interior y al exterior de esta misma.

Para entender la importancia de la actividad que desarrollan los comunicadores dentro de las empresas, es necesario hacer una breve recopilación histórica de los conceptos que definen „Empresa’ y „Comunicación’.

Los primeros datos sobre la profesión periodística la sitúan en el siglo XVI, cuando en la ciudad alemana de Colonia, Michael Von Aitzing realiza una publicación semestral con los acontecimientos más importantes de la actualidad de ese tiempo. Para 1631 nace en París el periódico LA

GAZETTE, su fundador y director Théophraste Renaudot es considerado el padre de la prensa, esta publicación se hacía con periodicidad semanal. En 1702 nace en Inglaterra la primera publicación diaria, THE DAILY COURANT. Con el origen de la prensa diaria la profesión del periodista se extiende a Estados Unidos de América, cuna de la comunicación empresarial. Es necesario conocer estos primeros datos históricos, para entender la relación entre la profesión periodística y su campo de acción dentro de la empresa.

Para 1906 el periodista pionero Ivy Lee, consigue crear una imagen pública para el grupo de empresas de Jhon D. Rockefeller en los Estados Unidos. Durante el siglo XX en este país se desarrollan una serie de teorías sobre la Comunicación Empresarial. Entre estas se analizará la década de los cuarenta, que se denominó “Era de la información”. Para esta corriente de pensamiento un empleado informado se consideraba un empleado feliz y productivo, y el principal canal de transmisión de información eran los boletines escritos por los empleados. Para esta época la optimización de la información consistía en idear formas de comunicación eficientes dirigidas a los empleados y no a las jerarquías.

Avanzando en el tiempo durante los años cincuenta y sesenta se desarrolla una “Comunicación descendente” por medio de esta fluyen mensajes de tarea y mantenimiento, relacionados con directrices, objetivos, ordenes, política organizativa, motivación y evaluación. La comunicación se hace desde superiores a subordinados.

En la década de los setentas las investigaciones se centraron en delinear la naturaleza, cualidad y características de los ambientes que se generan dentro de una empresa, entre los trabajadores y sus redes comunicacionales. Pero durante todo este tiempo la comunicación organizacional se centro en determinar los efectos que tenían los medios de comunicación descendente sobre los empleados, para así determinar si estos al estar más informados, son más o menos productivos dentro de dicha organización.

Finalmente, en los ochentas y noventas los esfuerzos de las organizaciones se dirigen al estudio de los ambientes que crean los trabajadores y las redes de comunicación que utilizan diariamente, principalmente a través de la aplicación de nuevas tecnologías, que permiten una comunicación más ágil.

A partir de la breve caracterización histórica anteriormente descrita, se observa cómo la comunicación se introduce en el mundo empresarial, sin

ella es difícil que los miembros de la misma entiendan la cultura corporativa. Esta se define como un marco que guía la conducta diaria y la toma de decisiones de los empleados y que perfila sus actos hacia la obtención de metas dentro de la organización. De hecho la cultura origina y define los objetivos en la organización. La cultura corporativa dentro de una organización incluye la misión, visión y valores corporativos, tal como PANI LTDA. los tiene. Conociendo la cultura corporativa que se desea transmitir es posible definir cuál es el concepto de comunicación organizacional que se puede aplicar.

5.2.5. LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

La empresa es un sistema integrado y de alta complejidad y antes de poder definir de alguna manera a cualquier organización como un aparato productivo, económico o técnico se debe ver como un “ser vivo y completo”. Un problema común en las organizaciones es que todos los esfuerzos y actividades se centran en la producción y por ende todo en las empresas está reducido al mecanicismo lo que ha llevado a que la comunicación quede relegada como un subproducto de la función principal que es producir.

Para entender el proceso de la comunicación estratégica es importante reconocer las dos funciones básicas que tiene la comunicación, el primero es informar y el segundo es definir el sentido de las relaciones que mantienen los comunicantes. Todo mensaje integrará siempre las dos funciones dependiendo de la interacción o tipo de mensaje una puede ser más visible que la otra.

- “Función informativa: es la transmisión de información entre los comunicantes, datos referentes a visiones del mundo exterior o descripciones de sus estados subjetivos. Es claramente una función instrumental que normalmente utiliza el lenguaje como vía de transmisión.
- Función relacional: esta función sirve para definir el sentido que los interlocutores dan a sus relaciones. En muchas ocasiones se manifiesta por medio de los indicadores no verbales, y, asimismo puede ayudar a completar el significado de la función informativa.”

Es por eso que “la comunicación estratégica (Pérez, 2008) se da dentro de un juego estratégico, donde el emisor decide y pre-elabora la comunicación de cara a unos objetivos, de acuerdo con un contexto o unas tendencias, para las que hay que tener en cuenta las posibles

decisiones/reacciones de los públicos objetivos, tanto internos como externos”

5.2.6. LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA MANO DE LA COMUNICACIÓN ESTRATEGICA

De la misma forma que todas las áreas de la organización tienen como objeto principal el logro de resultados, la comunicación interna debe estar en la misma línea. La diferencia radica en la forma en la que contribuye al logro de este objetivo.

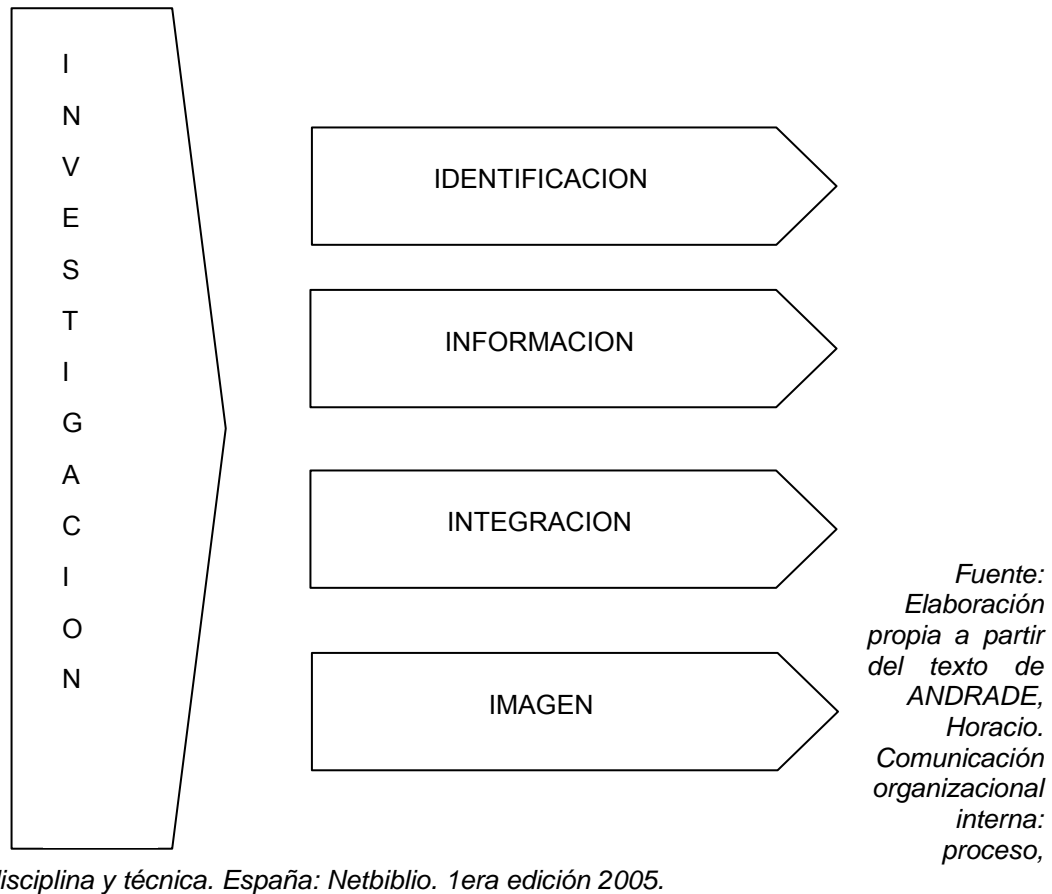
Según el teórico Andrade, el objetivo de la comunicación interna es “respaldar el logro de los objetivos institucionales, fortaleciendo la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos o servicios.”

Este objetivo general implica cuatro objetivos específicos:

- Identificar
- Informar
- Integrar
- Generar imagen

Sin embargo, Andrade lo llama el “Modelo de las cinco ies” y agrega la investigación, así como lo describe la siguiente figura:

Figura 3 modelo de las cinco “íes”.



La investigación busca conocer la problemática existente en materia de comunicación y sus causas, definir las necesidades de información de la empresa hacia su personal, detectar las necesidades de información del personal y su grado de satisfacción, evaluar la efectividad de los medios de comunicación con los que cuenta la empresa y evaluar el resultado obtenido.

La identificación se lleva a cabo principalmente a través de la difusión de los elementos de la cultura corporativa, este elemento pretende: reforzar la cultura de la empresa, generar o mantener el sentido de pertenencia, desarrollar elementos identificadores o simbólicos.

La información debe ser relevante, suficiente, confiable y oportuna con el fin de optimizar el uso de medios institucionales a través de los flujos de comunicación.

La integración sirve para mejorar el clima de comunicación, fomentar el trabajo en equipo y dominar las acciones de intercomunicación entre empleados y jefes.

La imagen busca crear una percepción favorable de la organización frente a sus colaboradores y asegurar la consistencia de los mensajes enviados por distintos medios.

5.2.7. las herramientas de investigación. “Habitualmente en Ciencias Sociales y, por ello también en comunicación, se diferencia entre métodos cualitativos y métodos cuantitativos (Berger, 1998; Sierra Bravo, 1995; Wimmer y Dominik, 1996). Entre los primeros cabe destacar técnicas centradas en los individuos como la observación etnográfica, los grupos focalizados, las entrevistas abiertas en profundidad, las historias de vida; y también técnicas centralizadas en el texto o en los mensajes como el análisis retórico, análisis narrativo, análisis del discurso, análisis semiótico, o el análisis crítico, entre otros (Neuendorf, 2002). Por otro lado, las técnicas de carácter cuantitativo más utilizadas en comunicación son el análisis de contenido, la investigación experimental y la utilización de cuestionarios y escalas auto aplicadas en la investigación por encuesta (Berger, 1998; Wimmer y Dominik, 1996)”

- **Observación “in situ”:**

Por medio de esta técnica es posible darse cuenta cómo se comunican las personas en la empresa y observar su comportamiento y las pautas comunicativas que siguen de manera estructurada.

- **Cuestionario (encuesta):**

Según Igartua y Humanes autores del artículo „El método científico aplicado a la investigación en comunicación’, publicado en www.portalcomunicacion.com, “El cuestionario es el instrumento básico para la obtención de datos en la investigación mediante encuesta. Es el documento que recoge el conjunto de preguntas de una encuesta (Bosch y Torrente, 1993). Es, por tanto, un instrumento de recogida de información y la forma protocolaria de realizar las preguntas. Un concepto relacionado con el de cuestionario es el de escala (Wimmer y Dominick, 1996). Las escalas son instrumentos cuantitativos que están compuestos por un listado de preguntas o afirmaciones y que buscan evaluar un determinado constructo o variable (como las escalas de actitudes o las escalas para medir el estado de ánimo)”.

Centrándonos en investigación en comunicación y aplicando esta herramienta al objetivo central de este trabajo de pasantía, Andrade menciona que esta herramienta permite saber cuál es la información que requieren conocer los públicos internos, el grado en que estas necesidades están siendo satisfechas y los medios a través de los cuales están recibiendo información.

Lo anterior es con el fin de determinar qué tan importante es esa información para ellos y por otro qué tanto consideran que están recibiendo actualmente. El resultado puede mostrar por ejemplo, que existe información importante que no se recibe, o información poco importante que se recibe con frecuencia. La brecha indica con claridad las necesidades de información existentes.

- **Entrevistas personales**

Es acudir a quien pueda proveer información de forma directa, esto resulta provechoso y enriquecedor. Esto permite determinar aspectos cualitativos y particulares dado que las encuestas solo muestran temas generales.

5.2.8. Acciones y herramientas de la comunicación interna. A continuación se describen las acciones de comunicación interna tal como las presenta Fernando Martín.

- **Manual de funciones**

Una comunicación interna eficiente se debe basar en una definición precisa y cualitativa de los puestos y funciones que debe tener todo el personal que trabaja dentro de la organización. Este manual de funciones debe especificar: título del puesto, categoría jerárquico – laboral, relaciones jerárquicas, sustituciones, fines del puesto, funciones directivas y ejecutivas, y responsabilidades.

- **Reuniones de grupo**

Esta herramienta permite involucrar a los empleados en el proceso de comunicación ya que es un medio participativo. Para que sean eficaces deben cumplir con las siguientes pautas: determinar previamente el orden del día, iniciar y finalizar a la hora prevista, no ser rutinarias, evitar interrupciones y administrar correctamente los tiempos de intervención.

- **Boletín informativo**

Una vez que se determina que información se desea transmitir se debe proceder a elaborar un boletín, con la máxima claridad posible. En este se deben introducir las informaciones, artículos, reportajes, estadísticas que el presidente o departamento de comunicación consideren deben ser leídas y analizadas por todos los colaboradores de la empresa.

- **Dossiers informativos**

Son documentos rápidos y específicos que se elaboran selectivamente sobre un tema particular. El objetivo primordial es asesorar sobre temas específicos, deben tener una introducción, en donde se da a entender que es lo que se quiere informar. Debe seguir el cuerpo del informe de forma clara veraz y concisa, finalmente deben aparecer unas conclusiones

- **Circulares internas**

Son documentos simples, claros y precisos en donde se exhibe información concreta que permite asignar tareas al personal que integra la organización. Por lo general se entregan de forma periódica y mediante entrega en mano.

- **Informe anual**

Es el máximo de los informes, su importancia radica en la necesidad de ofrecer una visual anual de todo lo que se ha realizado a lo largo del ejercicio anual, tanto social como económicamente y comunicacionalmente.

6. METODOLOGÍA

6.1. DESARROLLO DEL PLAN METODOLOGICO QUE TUVO LA PASANTÍA

Se determinó la estructuración y la implementación del plan estratégico de comunicación que mejoró los procesos de comunicación interna de PANI LTDA. se implementaron herramientas de investigación y procedimientos de análisis de resultados que buscaron hacer eficiente la investigación y el logro de resultados.

En un principio se realizó la observación participante viendo los procesos que día a día hacen parte de la rutina laboral de PANI LTDA., ayudando a entender el contexto, su ambiente y su organigrama. Esta observación tuvo una duración de dos semanas específicamente en el área administrativa y en el área de producción, siendo esta última el área más importante ya que en esta parte se reúnen el mayor porcentaje de los colaboradores que integran la empresa.

Se observó la rutina laboral, la manera de comunicar entre colaboradores y entre áreas de la organización; la interacción entre el personal, el flujo comunicacional entre gerencia y el área administrativa, al igual que entre gerencia y área de producción.

Los datos de las observaciones fueron registrados en bitácoras las cuales fueron de vital importancia al momento de hacer un compilado de información para después seleccionar qué herramientas eran adecuadas para definir aún más la situación comunicacional de la empresa.

Posteriormente se implementó al interior de las áreas de producción y administrativa una encuesta que constó de 10 preguntas que abarcaron las siguientes temáticas:

- ☐ Cultura organizacional
- ☐ Objetivos o metas de la organización
- ☐ Estructura o forma en la que está organizada la empresa
- ☐ Principales proyectos
- ☐ Eventos, actividades o noticias
- ☐ Productos

La encuesta se realizó de un formato impreso entregado a 14 colaboradores (6 personas área administrativa y 8 personas de producción) quienes de manera individual contestaron dicha encuesta.

El cuestionario fue una herramienta que permitió identificar oportunidades de cambios en los procesos y generar medidas sobre aspectos específicos en el flujo de comunicación e información.

Posteriormente la encuesta fue tabulada en formato Excel con el fin de obtener resultados exactos en porcentajes, para de esta manera lograr un análisis objetivo y real de la parte comunicativa de la organización.

El paso siguiente fue la realización de dos entrevistas a los líderes de cada área (administrativo y producción) para obtener respuestas más veraces, teniendo acceso al pensamiento general de cada área en la que estas personas laboran. Fue un medio muy efectivo para determinar el grado de apropiación de la cultura organizacional por parte de los miembros de PANI LTDA.

La entrevista constó de cinco preguntas que hacen referencia a niveles educativos, estrato socio-económico, interés comunicacionales, preferencias por piezas comunicativas y niveles de participación en producción de información.

Se hace la transcripción de las preguntas y las respuestas para comparar los resultados y así obtener más fácil el análisis de dicha información, por ende, se logró realizar un comparativo objetivo entre el área administrativa y el área de producción.

Finalmente, con los resultados y datos obtenidos, procesados y analizados se procedió a estructurar el plan estratégico de comunicación de acuerdo de las necesidades comunicacionales de los públicos identificados.

Gracias a la información recolectada y analizada se logró diseñar e implementar con tiempos establecidos, los productos de comunicación que estructuraron el plan estratégico de comunicación de acuerdo a los requerimientos de los colaboradores en cuanto a comunicación e información.

Cuadro 4 Metodología

Herramienta	Forma de uso	Contenido
Observación de los procesos de comunicación interna entre las diferentes áreas.	Directa	Rutinas laborales, prácticas laborales, interacción laboral, jergas laborales
Cuestionario (Encuesta técnica)	Formulario	Detección de las necesidades de comunicación Preguntas con respuesta cerrada
Entrevista con Lideres de área administrativa y área de producción.	Cuestionario	Preguntas abiertas.

6.1.1. ¿Qué se cumplió de lo pactado y cómo?

- La observación de los procesos de comunicación interna entre los trabajadores del área de producción y el área administrativa.
- La realización de la encuesta con la cual se pudo medir el estado de apropiación de su cultura organizacional y su organización.
- Se interpretó y se analizó la información de la encuesta con el fin de conocer el estado de la organización, su cultura organizacional y su comunicación interna; posteriormente se realizaron las conclusiones evidentes según los datos obtenidos por los mismos.
- Se estructuró un plan estratégico de comunicación que respondió a las necesidades diagnosticadas.
- Elaboración e implementación de un plan estratégico de comunicación que ayudó a mejorar las falencias de la comunicación interna de Pani Ltda.

6.1.2. ¿Qué no se cumplió y por qué?. Lo que se programó en el trabajo de pasantía, se llevó a cabalidad durante el tiempo estipulado con la empresa y hubo un normal comportamiento durante el mismo; demostrando la empresa un gran interés y compromiso, colaborando con los datos y la información requerida para solucionar los problemas comunicacionales que tenían.

6.1.3. ¿Qué técnicas y herramientas utilizó?. el trabajo de recolectar información se aplicaron métodos cualitativos y cuantitativos, entre los cuales se dio prioridad a las siguientes herramientas (definidas y explicadas anteriormente):

- Observación (método cualitativo: individuos, rutinas laborales, jerga, la manera de comunicar entre colaboradores y entre áreas de la organización; la interacción entre el personal, el flujo comunicacional entre gerencia y el área administrativa, al igual que entre gerencia y área de producción).
- Encuesta (método cuantitativo).
- Entrevista (método cualitativo).

6.1.4. ¿Qué procedimientos fueron utilizados para cumplir con la pasantía?. El desarrollo de la propuesta se llevó a cabo en cuatro momentos así:

- Momento 1: recolección de la información de forma indagatoria de tipo contextual para aproximarse al tema, esto se hizo a través de la encuesta y de la entrevista informal a los diferentes actores (personas del área administrativa, de producción y directivos). También se observaron los procesos de comunicación que se desarrollan dentro de la organización.
- Momento 2: interpretación y análisis de la información donde se mostraron los resultados de la información obtenida mediante análisis cualitativo y cuantitativo.
- Momento 3: estructuración de un plan estratégico de comunicación que responda a las necesidades diagnosticadas.

- Momento 4: implementación de dicho plan.

6.2. RESULTADOS

Con el objetivo de hacer un diagnostico del estado de la comunicación interna y el flujo de comunicación de Pani Ltda. se realiza una encuesta a 14 colaboradores de los cuales seis de estos hacen parte del área administrativa y ocho del área de producción.

La encuesta se conforma por diez preguntas cerradas que permiten hacer un análisis comunicacional al interior de Pani Ltda.

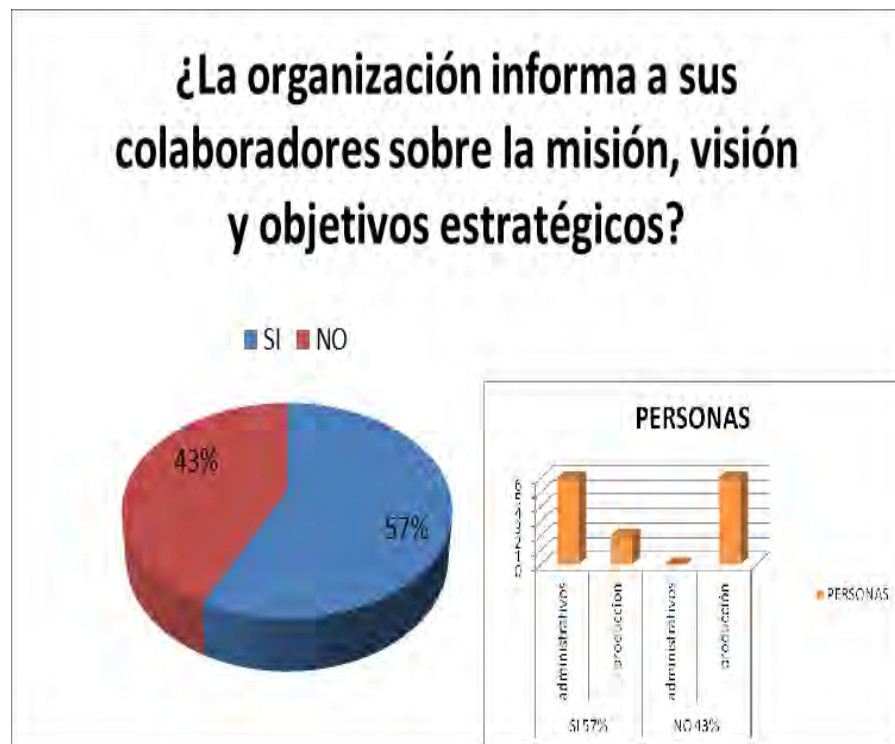
Cuadro 4 Encuesta

FECHA	15 Enero de 2013.
NOMBRE DE LA EMPRESA	Pani limitada
ENCUESTADOS	14 personas (6 personas departamento administrativo) (8 personas departamento de producción)
NIVEL DE CONFIANZA	98%
ENCUESTAS DILIGENCIADAS	Validas: 14

Al cuestionar si la misión, la visión y los objetivos estrategicos de la empresa son informados a los colaboradores, se da cuenta que de las 14 personas encuestadas, seis pertenecen al departamento de producción (43%) respondiendo negativamente, y seis personas al departamento administrativo y dos de producción (57%) respondiendo afirmativamente; en el resultado de la primera pregunta se puede apreciar que falta más información y divulgación de la misión, visión y objetivos estratégicos por

parte de la empresa hacia los empleados, especialmente hacia los empleados de producción. Lo que lleva a suponer una necesidad de revisar la forma cómo se ha venido entregando esta información y buscar mejoras.

Figura 5 Gráfico Primera Pregunta



Pasando a cuestionar si es informado el organigrama de la empresa a los colaboradores, siete personas del área de producción respondieron de forma negativa y siete personas del área administrativo más una de producción, contestaron de forma afirmativa. Se puede inferir que los empleados del departamento administrativo tienen más claro el concepto del organigrama y la conformación de la empresa, de cómo está compuesta la organización mientras que el otro 50% manifiesta no estar informado del organigrama empresarial; cifra de vital importancia ya que se puede deducir que falta socializar el organigrama entre los colaboradores del departamento de producción de la organización.

Figura 6 Gráfico Segunda Pregunta



Con el ánimo de indagar si se realizan encuentros con los colaboradores y los coordinadores para dialogar sobre las metas propuestas por la organización, diez personas de forma afirmativa que pertenecen a ambos departamentos (71%) contra cuatro personas del departamento de producción (24%), se puede inferir que existen reuniones entre los departamentos administrativos y de producción, tratando temas netamente de producción y de las metas propuestas semanalmente, en el cual se involucran ambas partes para tratar y construir los planes semanales.

Figura 7 Gráfico Tercera pregunta



Pasando al flujo de información, se pregunta a los colaboradores si Pani Ltda. los mantiene informados sobre sus nuevos proyectos. Ante esta pregunta un 14% respondieron en forma positiva y el 86% de manera negativa, especialmente los del área administrativa contestaron de que no toda la información se la pueden dar a conocer a los empleados de producción, ya que una de las razones es que posiblemente se puedan “filtrar” los nuevos proyectos a otras empresas que sean competencia para Pani.

Figura 8 Gráfico Cuarta pregunta



Pasando al tema de fechas especiales se pregunta a los colaboradores si es costumbre por parte de la empresa informar sobre estas, a los que un 79% respondieron que si y un 21% contestaron negativamente; se puede percibir que la organización si acostumbra a informar a los empleados, tanto del departamento administrativo y de producción las fechas importantes que la empresa crea que son necesarias.

Figura 9 Grafico Quinta pregunta



Al indagar a los colaboradores si les gustaría recibir información sobre productos y actividades de la empresa por medio de algún medio de comunicación, Se pudo evidenciar que el 93% de los encuestados de la organización tanto del departamento de producción y del administrativo están interesados en que haya un medio de información que divulgue sobre todo las actividades que en Pani Ltda. se realizan; acerca de los productos, de la cultura organizacional, fechas importantes, cumpleaños, aniversarios y demás. Al 7% que equivale a una persona parece no interesarle estar informado de lo que ocurre en su organización.

Figura 10 Gráfico Sexta pregunta



Seguidamente se pregunta qué medio de comunicación sería de la preferencia de los colaboradores a lo que con un 64% de vieron favorable un medio impreso, ya que la mayoría de empleados no poseen correo electrónico, ni internet en sus casas. El 14% que corresponde a dos personas les gustaría ver la información en afiches y 0% reuniones de grupo. Esto quiere decir que desean estar informados por medio del boletín informativo e impreso físicamente, ya que la mayoría de los empleados no tienen acceso a internet y no creen en las reuniones de grupos ni comentarios de pasillo.

Figura 11 Gráfico Séptima pregunta



Con el fin de conocer el nivel de acceso de internet en sus hogares de los colaboradores, se puede deducir que nueve personas que equivalen al 64% no tienen acceso a internet, el 22% que representa a tres personas justificaron su respuesta diciendo que a veces revisan en un café internet cada semana y el 14% que corresponde a una persona afirmó tener internet en su hogar.

Figura 12 Gráfico Octava Pregunta



Con el fin de medir la periodicidad de un medio de comunicación interno se aprecia que el 57%, que corresponde a ocho personas entre área de producción y administrativa, respondieron con favorabilidad para recibir el medio de comunicación cada mes; un 22% respondieron que les gustaría recibirlo cada tres meses, estas personas fueron del área administrativa específicamente los gerentes ya que justificaron e hicieron saber que por costos de impresión sería factible en este periodo. El resto que son el 7% (una persona) y el 14% (dos personas), respondieron que sería importante un semanario.

Figura 13 Gráfico Novena pregunta



Finalmente al indagar por el interés de participar en la elaboración del medio de comunicación interna se conoce que el 86% de los encuestados quieren ayudar a la construcción y elaboración, conjuntamente con sus superiores, del medio de comunicación, ya que los resultados muestran que existe motivación por participar, puesto que, solo un 7% está medianamente de acuerdo y en desacuerdo otro 7%.

Figura 14 Gráfico Décima pregunta



Dando un salto a la entrevista, otra herramienta de investigación que hizo parte de este proceso, se procede a interrogar a dos personas. Germán González, del área administrativa específicamente de facturación y a Darwin Olave, del área de producción encargado de empacar los diferentes productos de Pani Ltda.

Cuadro 5 Cuestionario.

Entrevista - Pani Limitada.	
Fecha: lunes 4 de Marzo de 2013.	Hora: 1:30 P.M.
Área/departamento: producción y administrativo.	Jefe de planta: Elibert Palencia
1. ¿Ustedes pertenecen a estrato socioeconómico 1,2 o 3?	<p>Darwin: sí pertenecemos a estrato 2 la mayoría que estamos acá.</p> <p>Germán: si es verdad la mayoría pertenecemos a estrato 1 y 2.</p>
2. ¿Ustedes estuvieron en el colegio en primaria y en bachillerato?	<p>Darwin: sí, por lo menos yo, realicé mi bachillerato y hago un curso en el SENA.</p> <p>Germán: si la mayoría de los empleados deben tener como mínimo el bachillerato para ser contratado (...)</p>
3. ¿Les gustaría sí Pani Ltda. les entregara una revista, un boletín, un periódico interno para que lean y estén informados de lo que sucede en su empresa?	<p>Darwin: sí, sería muy bueno que nos den información de eventos y cursos que hagan en el SENA o en COMFANDI (...)</p> <p>Germán: claro que sí! recuerdo cuando trabajaba en Colombina, nos daban un boletín interno y en los descansos nos poníamos a leer.</p>
4. ¿A ustedes les gustaría que les llegue esa información por correo electrónico o que sea más bien físico, por medio de una revista o periódico impreso?	<p>Darwin: si la verdad sería mejor que lo entreguen para leerlo en nuestros descansos, por que cuando uno coge un computador, casi nunca (...)</p> <p>Germán: pues yo diría que por medio impreso por que la mayoría de nosotros no tenemos computador ni nada de esas vainas (...)</p>
5. ¿Ustedes participarían ayudando a proponer ideas para el medio que posiblemente pueda salir acá en Pani?	<p>Darwin: sería chévere ayudar pasando información que uno quiera poner ahí, de pronto un clasificado y los cumpleaños de los compañeros, fotos (...)</p> <p>Germán: si claro, porque hay que comprometerse en la empresa y ayudar a los jefes para la publicación de esos periódicos, por que el buzón de sugerencias a veces ni le hace caso de lo que uno quiere (...)</p>

En esta entrevista, da cuenta el nivel socioeconómico, el nivel de educación al que pertenecen, intereses comunicacionales, preferencias por piezas comunicativas y niveles de participación en producción de información, y se considera las respuestas de estas dos personas, resolviendo que, ambos pertenecen a estratos socioeconómico 2, que ambos estuvieron en el colegio en primaria y en bachillerato, que a pesar de ser de estratos bajos, se superaron en sus estudios básicos y saben leer, que no poseen internet en sus casa y que prefieren un medio de comunicación físico tales como boletín informativo o revista institucional; esto refuerza aun más la encuesta anterior junto con esta entrevista.

Es por eso que cohesionando estas dos herramientas de investigación se logra los resultados de la encuesta y de la entrevista, ya que permiten identificar que los colaboradores conocen de la existencia de la cultura organizacional. Sin embargo el nivel no es el deseado ya que debería ser el 100%.

De iguamanera, queda claro que los colaboradores no tienen claro los objetivos y la forma en cómo esta organizada la empresa y aunque deberían darse estos espacios para que estos participen activamente de la creación de los mismos, esto no ocurre dentro de la organización.

La comunicación interna es una herramienta eficaz para la organización, y los colaboradores están dispuestos a colaborar y ser partícipes del nuevo proyecto comunicacional.

6.3. PRODUCTOS GENERADOS A PARTIR DE LA PROPUESTA

6.3.1. PLAN ESTRATEGICO DE COMUNICACIÓN “PANI BIEN COMUNICADO”

Cuadro 6 plan estratégico de comunicación „Pani bien comunicado’

PANI BIEN COMUNICADO.				
<u>ESTRATEGIAS</u>	<u>OBJETIVOS</u>	<u>ACTIVIDADES</u>	<u>PERIODICIDAD DE LA ACTIVIDAD</u>	<u>AUDIENCIAS</u>
Mejoramiento de la presencia de la información en la cartelera de PANI LTDA.	Entregar información detallada, organizada y agradable para motivar a los empleados de PANI o para reforzar temas de interés en la cultura organizacional hacia los colaboradores internos de la Organización.	En las carteleras se publicaran temas como: 1. Valores corporativos 2. Cultura corporativa 3. Responsabilidad social empresarial 4. Capacitaciones 5. Seguridad industrial y salud ocupacional para empleados 6. Personaje del mes 7. Cumpleaños	Cada 20 días	Todos los empleados de Pani LTDA
<u>ESTRATEGIAS</u>	<u>OBJETIVOS</u>	<u>ACTIVIDADES</u>	<u>PERIODICIDAD DE LA ACTIVIDAD</u>	<u>AUDIENCIAS</u>

Cuadro 6 (continuación)

Mejoramiento en la apropiación de la cultura organizacional dentro de PANI LTDA.	Fomentar programas y actividades de esparcimiento entre la comunidad que ayuden a mejorar la convivencia, la motivación, la integración y la participación dentro de Pani LTDA.	1. Reuniones para comunicar las acciones positivas realizadas, para desarrollar el sentido de pertenencia dentro de la empresa creando lazos de solidaridad entre los miembros del personal	Cada 2 meses se debe programar actividades.	Público interno de Pani LTDA.
<u>ESTRATEGIAS</u>	<u>OBJETIVOS</u>	<u>ACTIVIDADES</u>	<u>PERIODICIDAD DE LA ACTIVIDAD</u>	<u>AUDIENCIAS</u>
Creación de un medio de comunicación interno (boletín interno)	Mejorar el intercambio de información y el mejoramiento continuo de los procesos comunicativos internos.	1 Investigación de temas a ser tratados en el boletín. 2 Desarrollo del contenido del boletín. 3 Diseño y diagramación del boletín. 4 Cotizar la	Cada mes	Todos los empleados de Pani LTDA.

Cuadro 6 (continuación)

		<p>impresión del Boletín</p> <p>5. Distribución del boletín</p>		
<u>ESTRATEGIAS</u>	<u>OBJETIVOS</u>	<u>ACTIVIDADES</u>	<u>PERIODICIDAD DE LA ACTIVIDAD</u>	<u>AUDIENCIAS</u>
Mejoramiento del Buzón de sugerencias en el aspecto de comunicación ascendente	Generar retroalimentación desde los niveles inferiores hasta los niveles superiores, bien administrado, genera integración en el clima organizacional, fomentando el trabajo en equipo	1. Buzón de sugerencias al lado de la cartelera de la organización.	Revisar cada semana	Todos los empleados de Pani LTDA.

6.3.2. Cartelera

La cartelera se ubicó en la entrada principal y se abordaron temas de salud ocupacional, seguridad industrial, superación personal, información administrativa y fechas especiales.

Ilustración 1 cartelera



Ilustración 2 cartelera



Ilustración 3 cartelera



6.3.3. Reuniones para comunicar las acciones positivas. En estas reuniones, mediante un conversatorio se trataron temas de producción, innovación empresarial, seguridad industrial, salud ocupacional, cultura organizacional, valores corporativos y además imagen e identidad corporativa.

Ilustración 4 reuniones



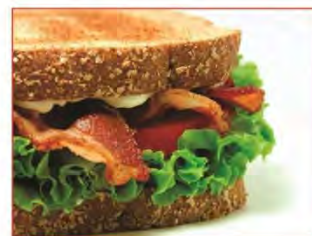
6.3.4. boletín informativo. Se hizo el lanzamiento del primer boletín informativo en formato newsletter, el cual comunicó la estructuración e implementación del nuevo plan estratégico de comunicación que funcionaría al interior de la empresa.

Ilustración 5 boletín informativo



BOLETIN INFORMATIVO

PANI:



Editorial de Gerencia

Para nuestra organización Pani Ltda. es muy agradable y valioso comenzar esta etapa en la que la comunicación va de la mano con la empresa ya que por primera vez tendremos a la mano un boletín informativo para el disfrute de información que se generará gracias a la colaboración de los empleados, de gerencia y de la parte de comunicaciones, publicidad y mercadeo; todo este esfuerzo forja integración y participación para todos sus empleados gestando un buena convivencia entre todos los empleados de Pani, generando cada día más calidad y valor agregado a nuestra organización.



Ahora puedes consultar en la cartelera principal de PANI la implementación de la seguridad industrial y salud ocupacional que debes tener en cuenta al momento de entrar a laborar.



Si tienes alguna duda, queja, o petición acercate al buzón de sugerencias de la instalación y pronto estaremos en contacto.

Hernan Rebolledo

**Gerente General
Pani Ltda**

www.pani.com.co

**Tel: 3798297
Cr 11B # 24-47**



6.3.5. Buzón de sugerencias. Se implementó este sistema con el fin de conocer de primera mano, opiniones, quejas y sugerencias de los colaboradores con el fin de darle respuesta oportuna y satisfactoria. Al final de esta pasantía se recibieron 5 opiniones acerca de temas salariales.

Ilustración 6 buzón de sugerencias



7. CRONOGRAMA

Se programó para realizarse en un periodo de dieciséis (16) semanas.

Cuadro 7 Cronograma.

Actividades	Tiempo de la pasantía en meses															
	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Segmentar públicos internos lo que permitirá generar soluciones adaptables a la organización.	X	X														
Identificar las necesidades de comunicación de los colaboradores de Pani Ltda.			X	X	X											
Conocer las opiniones de los colaboradores internos de Pani Ltda frente al proceso comunicativo de la organización.					X	X	X									
Realizar cronograma de actividades que conformen el plan estratégico de comunicación con metas de cumplimiento de logros que cumplan con las necesidades de comunicación identificadas de acuerdo a los públicos identificados.								X	X							
Diseñar productos de comunicación (Afiche, Boletín informativo, Cartelera, meeting, buzón de sugerencias) de acuerdo a las necesidades de comunicación internas identificadas.										X	X	X	X	X	X	X

8. RECURSOS

8.1. TALENTO HUMANO

Directivos de la empresa, trabajadores de la planta (administrativo y producción).

8.2. RECURSOS FISICOS

Computador y programas: Word, Excel, Adobe PhotoShop, cámara de fotografía, grabadora, planta de producción de la empresa PANI LTDA.

8.3. RECURSOS FINANCIEROS

El presupuesto que facilitó la empresa fue muy corto económicamente, pero se invirtió efectivamente, como se detalla a continuación:

Actividad	Inversión
Impresión boletín informativo	\$150.000
Buzón de sugerencias	\$70.000
Cartelera	\$100.000
Diseño	\$80.000
Gastos de transporte, papelería	\$100.000
TOTAL	\$500.000

9. CONCLUSIONES

- La empresa PANI LTDA. se vio beneficiada con este plan estratégico de comunicación ya que no tenían uno establecido y definido por lo que lograron darle valor agregado a esta misma, generando integración, calidad y sentido de pertenencia por parte de los colaboradores hacia la empresa.
- La mayoría de los trabajadores recibieron con aceptación favorable el plan estratégico de comunicación que generó este trabajo de pasantía, fortaleciendo lazos entre las diferentes áreas (administrativa y de producción), percibiendo un buen clima laboral y mejoramiento en el flujo de la información.
- Los directivos de PANI LTDA. quedaron a gusto con el plan estratégico de comunicación que se diseñó y se implementó; abriendo espacio a nuevos cambios en su organización, adhiriendo la comunicación y la cultura organizacional a su política institucional.
- El trabajo de pasantía institucional en PANI LTDA. resultó una experiencia enriquecedora en todos los aspectos, laboral, profesional, académica y personal.
- Esta experiencia profesional me permitió aplicar muchos de los conocimientos que adquirí durante la carrera de comunicación social y periodismo. Me brindó la experiencia necesaria para salir a enfrentar el mundo laboral.

10.RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la Pyme PANI LTDA. que debe gestionar recursos y presupuesto para elaborar nuevas propuestas comunicativas.
- Una de las principales recomendaciones que se le hace a la Pyme PANI LTDA. es la continuidad del plan estratégico de comunicación con el tiempo establecido que se ha definido anteriormente.
- Seguir alimentando con información pertinente a los medios informativos que se diseñaron y se implementaron (boletín informativo, cartelera) en la Pyme PANI LTDA.
- Continuar con las reuniones que se organizaron al interior de la Pyme PANI LTDA. para que se establezcan y se integren temas de la cultura organizacional y la identidad corporativa.
- Deben incluir en su lista de personal a un profesional en comunicación para que sea capaz de continuar con el plan estratégico de comunicación y alcanzar nuevas metas, apoyado en innovación.
- Medir el impacto del plan estratégico de comunicación, a los 6 meses después de implementado, con un nuevo diagnóstico, que permita determinar su impacto, comparando los resultados iniciales presentados.

BIBLIOGRAFÍA

ALMENARA ALOY, Jaume; ROMERO DELGADO, Marina y ROCA PEREZ, Xavier. Comunicación interna en la empresa. Barcelona: Editorial UOC. 1era edición. Barcelona: UOC, 2005

ANDRADE, Horacio. Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica. España: Netbiblio. 1era edición, 2005

ANDRADE, Horacio. Hacia una definición de la Comunicación Organizacional. México: Trillas 1era edición, 1991

BERLO, K. El proceso de la comunicación: Introducción a la teoría y la práctica. Argentina: El Ateneo. Octava reimpresión 1977

CASAS Arribas, Rafael. La comunicación interna en una gran empresa: Un posible modelo a seguir. Salamanca: Ed. Universidad de Salamanca, segunda edición, 1997

COSTA, J. La comunicación en acción, informe sobre la nueva cultura de la gestión. Barcelona: Paidós, 1999

DONETTE, J. Del papel a la realidad. Seis experiencias mexicanas España: Ediciones Universidad de Salamanca. 1997.

ELIAS, Joan y MASCARAY, José. Más allá de la comunicación interna. La intercomunicación. Barcelona: Ediciones gestión 2000 S.A, 2003

FERNANDEZ LÓPEZ, Sergio. Cómo gestionar la comunicación en organizaciones públicas y no lucrativas. España: Narcea, 2007

GARCÍA JIMÉNEZ, Jesús. La comunicación interna. Editorial Díaz de Santos. España, Madrid

GARRIDO, F. Comunicación estratégica. España: Gestión 2000.com. 2004

GIL, Rubén. Periodismo: Historia y Teoría. 1era edición. Barcelona: Clie, 1993.

HUMANES, Ma Luisa; IGARTUA, Juan José. El método científico aplicado a la investigación en comunicación social. Portal de la comunicación InCom-UAB. Lecciones de portal. Pag 6.

JABLIN, F. Organizational Communication. California: SagePublications, 1982

LOZANO, J. Teoría e investigación de la comunicación de masas. México: Pearson Educación, 2007

MARTÍN, Fernando. Comunicación en Empresas e Instituciones. España: Ediciones Universidad de Salamanca. 1997

MARTÍNEZ ESCOBAR, Adriana. Diseño e implementación de un plan estratégico de comunicación para una pyme. Pasantía institucional. Universidad Autónoma de Occidente Departamento de ciencias de la comunicación 2007

REBOLLEDO YEPES, Enrique. Plan de mercadeo estratégico para incrementar las ventas de productos integrales de la empresa Pani Ltda. Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Departamento de ciencias administrativas, 2008

RESTREPO MESA, María Consuelo. Producción de textos educativos. 3era edición. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio. 2008

ROGERS, Evertt. La comunicación en las organizaciones, importancia de la comunicación en las organizaciones. México D.F: Mc Graw Hill. 1980.
SALAS FORERO, Claudia Patricia. Signo y pensamiento. Volumen XXXI. Julio-Diciembre 2011.

STONER, James. Administración. 6ta edición. Ciudad de México: Prentice Hall, 1996